

## Sozialer Austausch im Symphonieorchester

Luhmann, Maïke

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Luhmann, M. (2006). Sozialer Austausch im Symphonieorchester. In K. Götz (Hrsg.), *Führung und Kunst* (S. 127-140). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-325191>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Sozialer Austausch im Symphonieorchester

## Zusammenfassung

Symphonieorchester unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von anderen Organisationen, auch in Bezug auf die Führungssituation. In einer Fragebogenstudie an 121 Orchestermusikern wurde der Leader-Member Exchange (LMX) im Symphonieorchester untersucht. Dabei handelt es sich um eine Führungstheorie, die die Qualität des sozialen Austauschs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter thematisiert. Ziel der empirischen Untersuchung war es, zu untersuchen, inwiefern die LMX-Theorie auf Führung im Orchester übertragen werden kann. Die Ergebnisse waren gemischt: Die aus der LMX-Forschung bekannten Zusammenhänge zwischen LMX und Arbeitszufriedenheit konnten nur teilweise bestätigt werden. Trotzdem können aus den Ergebnissen praktische Implikationen abgeleitet werden, die zum Abschluss des Artikels erläutert werden.

## 1 Einleitung

Es gibt wohl nur wenige Organisationen, in denen der Führungskraft eine so bedeutende Rolle zugesprochen wird, wie dies bei einem Symphonieorchester und seinem Dirigenten der Fall ist (Seifter & Economy, 2001). Der Dirigent gilt als Prototyp einer charismatischen, exzentrischen, inspirierenden und zugleich tyrannischen Führungsperson (Atik, 1994), die mit nahezu unbegrenzter Macht über „die letzte Monarchie dieser Welt“ herrscht (Boerner, 2002, S. 144).

Doch diese Macht bröckelt. Kein Dirigent kommt ohne die Kooperation der Orchestermusiker aus, denn nur ein kooperierendes Orchester wird die Interpretation eines Werkes so umsetzen, wie es der Dirigent wünscht.

Es ist daher naheliegend, bei der Untersuchung von Führung im Orchester nicht nur Persönlichkeitseigenschaften der Dirigenten zu berücksichtigen, sondern auch dessen Beziehungen zu den Orchestermusikern. Es gibt zahlreiche Belege dafür, dass die Art der Beziehungen zwischen Dirigent und Musikern von hoher Bedeutung für die Leistung (Boerner & v. Streit, 2006) und die Zufriedenheit (Olbertz, 2004; Paternoga, 2005) des Orchesters ist.

Ziel der hier berichteten Studie war es, Führung im Orchester auf der Grundlage einer etablierten Führungstheorie zu untersuchen, die diese Beziehungen in den Vordergrund stellt. Bei dieser Theorie handelt es sich um Leader-Member Exchange (LMX) (Graen & Cashman, 1975). Bisher wurde LMX ausschließlich im wirtschaftlichen Kontext untersucht. Daher versucht dieser Artikel die Frage zu beantworten, ob sich die empirischen Befunde zur LMX-Theorie auch in dem ganz anderen, nämlich künstlerischen Kontext des Symphonieorchesters bestätigen lassen. Anders ausgedrückt: Funktionieren die kooperativen Beziehungen zwischen Dirigenten und Musikern nach denselben Mustern wie in wirtschaftlichen Organisationen? Im Fokus steht dabei der Zusammenhang zwischen LMX und der Arbeitszufriedenheit der Musiker. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse auch dazu dienen, praktische Handlungsempfehlungen für Dirigenten abzuleiten.

Bevor die Ergebnisse der empirischen Studie dargestellt werden, ist es zunächst wichtig, einen generellen Eindruck von der Arbeit im Symphonieorchester zu gewinnen. Im Anschluss daran werden die wichtigsten Befunde der LMX-Forschung dargestellt.

## 2 Arbeit und Führung im Symphonieorchester

Symphonieorchester unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von anderen Organisationen. An dieser Stelle werden einige Besonderheiten hervorgehoben, die mit der Beziehungsqualität in Zusammenhang stehen.

Eine dieser Besonderheiten ist die hohe Aufgabeninterdependenz, d. h. die Mitwirkenden sind in der Ausführung ihrer Arbeit hochgradig voneinander abhängig. Im Orchester ist diese Interdependenz sogar *simultan*, da alle Musiker im selben Moment die gewünschte Leistung erbringen müssen. Dies erfordert gute und intensive Austauschbeziehungen zwischen allen Beteiligten – und in den meisten Orchestern einen Dirigenten, der eine unmittelbare, permanente, nonverbale und zentrale Koordination der Musiker gewährleisten muss (Boerner, 2002). Um diese Aufgabe umzusetzen, praktizieren die meisten Dirigenten einen direktiven Führungsstil, d. h. die Entwicklung und Umsetzung einer künstlerischen Konzeption erfolgt ohne die Beteiligung der Musiker. Boerner (vgl. Beitrag in diesem Buch) konnte jedoch zeigen, dass ein solcher Führungsstil nur dann erfolgreich ist, wenn der Dirigent zugleich über Charisma, Autorität und Macht verfügt.

Obwohl ein direktiv führender Dirigent die Bedürfnisse Musiker nach Autonomie und Leistung einschränkt, wird er von vielen Musikern bevorzugt (Atik, 1994), die sich teilweise sogar über Dirigenten beklagen, die nicht stark genug sind (Boëthius & Wrangsjö, 2000). Aus der Sicht der Musiker ist ein direktiver Füh-

rungsstil gerechtfertigt, weil der Dirigent aufgrund seiner alleinigen Verantwortung für die Aufführung auch die alleinige Entscheidungsgewalt haben sollte. Darüber hinaus würden partizipative Entscheidungen langwierige Diskussionen mit sich bringen, die zu Zeitverlust, aber nicht zu einem einstimmigen Ergebnis führen würden. Und schließlich vermittele ein strenger Dirigent auch Disziplin, Konzentration und Körperspannung.

Eine weitere Besonderheit bezieht sich auf den Orchestermusiker als Individuum. Der typische Orchestermusiker ist hochgradig intrinsisch motiviert. In seiner Tätigkeit verfolgt er das Ziel, eine herausragende künstlerische Leistung zu erbringen. Daraus folgt, dass die Arbeitszufriedenheit weniger durch externe Anreize wie Gehalt, Beförderung oder Arbeitszeiten geprägt wird, sondern vielmehr durch zwischenmenschliche Aspekte wie die Beziehung zum Pultnachbarn und anderen Orchestermitgliedern. Nicht eindeutig belegt ist dagegen die Bedeutung der Beziehung zum Dirigenten für die Zufriedenheit. Einerseits sind die Musiker selten mit der Beziehung zum Dirigenten zufrieden, andererseits scheint sich dies nicht entscheidend auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit auszuwirken (Olbertz, 2004; Paternoga, 2005).

Die Gründe für die Unzufriedenheit mit der Beziehung zum Dirigenten sind schnell gefunden, wenn man die besondere Organisationsstruktur von Symphonieorchestern einbezieht: Diese Organisationen zeichnen sich durch eine extrem hohe Führungsspanne aus, da der Dirigent alleine 60 bis 120 Musikern gegenübersteht. Es ist einleuchtend, dass es dem Dirigenten nicht möglich ist, sich mit jedem dieser Musiker näher zu beschäftigen. Erschwerend kommt dazu, dass der Kontakt zwischen Dirigent und Orchester recht selten ist, da nicht jede Probe von ein und demselben Dirigenten geleitet wird. Es ist daher für den Dirigenten ungleich schwieriger als für Führungskräfte anderer Organisationen, eine persönliche Beziehung zu seinen Musikern aufzubauen. Die Musiker sind vermutlich zurecht unzufrieden mit diesem Aspekt.

Warum aber schlägt sich diese Unzufriedenheit mit dem Dirigenten nicht in der allgemeinen Arbeitszufriedenheit nieder? Denkbar ist, dass die Orchestermusiker gar nicht erwarten, dass sich ihr Dirigent näher mit ihnen beschäftigt – aufgrund der eben geschilderten widrigen Umstände. Der Zusammenhang zwischen der Beziehung zum Vorgesetzten und der Arbeitszufriedenheit wird auch im Rahmen der LMX-Theorie untersucht, die im Folgenden näher beleuchtet wird.

### 3 Leader-Member Exchange

Viele Führungstheorien erklären Führung aufgrund bestimmter Persönlichkeitseigenschaften oder Verhaltensweisen der Führungskraft. Ein Beispiel für diese Richtung ist die Führungsstilforschung mit ihrer Konzeption des Average Leadership Style. Demnach verhält sich ein Vorgesetzter allen Mitarbeitern gegenüber gleich, und die Mitarbeiter unterscheiden sich nicht bezüglich Wahrnehmung und Interpretation des Verhaltens des Vorgesetzten sowie in ihren Reaktionen auf einen bestimmten Führungsstil. Die Begründer der Leader-Member Exchange-Theorie grenzten sich bewusst von dieser Perspektive ab und lieferten erstmals einen Erklärungsansatz dafür, warum Vorgesetzte Beziehungen *unterschiedlicher Qualität* zu ihren Mitarbeitern ausbilden.

Seit dieser Ansatz vor 30 Jahren als Vertical Dyad Linkage erstmals beschrieben wurde, haben sich sowohl der Name, die Definition als auch die Forschungsschwerpunkte der Theorie verändert. Heute versteht man unter Leader-Member Exchange (LMX) die Qualität des Austausches (*exchange*) innerhalb der Beziehungen zwischen einem Vorgesetzten (*leader*) und untergebenen Mitarbeitern (*member*).

Mit der Beschreibung der Arbeitsbeziehung durch Austausch werden wesentliche Grundannahmen der sozialen Austauschtheorien integriert. Laut diesen Theorien beruhen alle soziale Beziehungen auf dem Austausch von Ressourcen oder Handlungen, die als positive Konsequenzen bzw. Belohnungen wahrgenommen werden. Wichtig für die LMX-Theorie ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung von ökonomischem und sozialem Austausch (Blau, 1994). Beruht die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem auf ökonomischem Austausch, werden vor allem vertraglich festgelegte Ressourcen ausgetauscht, d. h. der Mitarbeiter erfüllt die ihm übertragenen Aufgaben und erhält dafür ein Gehalt. Der Mitarbeiter hat keine weiteren Einflussmöglichkeiten. Diese Art des Austauschs zeigt sich vor allem zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses, in der so genannten Stranger Phase.

Bei einer optimalen Entwicklung der Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter treten allmähliche andere Ressourcen in den Vordergrund, die vertraglich nicht fixiert sind, z. B. persönliche Verpflichtung, Respekt oder Vertrauen. Man spricht dann von sozialem Austausch bzw. einer Mature Partnership zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000). Die Einflussmöglichkeiten des Mitarbeiters sind hoch, und der Vorgesetzte führt nun nicht mehr transaktional, sondern transformational im Sinne von Bass und Avolio (1994).

Einer Führungskraft stehen jedoch nicht genug Ressourcen zur Verfügung, um zu allen Mitarbeitern zugleich hochwertige Beziehungen aufzubauen. Stattdes-

sen konzentriert sie sich auf einen ausgewählten Kreis von Mitarbeitern, die *In-Group* (Graen & Cashman, 1975). In-Group-Mitglieder bekommen spezielle Aufgaben, Verantwortung, Autonomie und Sonderprivilegien zugewiesen. Alle anderen Mitarbeiter gehören zur *Out-Group*: Ihre Beziehung zum Vorgesetzten basiert eher auf der Ausübung von Macht und Autorität, und sie haben wenig Möglichkeiten, ihre Rolle auszuhandeln. Nach welchen Kriterien eine Führungskraft die Mitarbeiter der In-Group auswählt, ist noch nicht einheitlich belegt. Es spricht jedoch viel dafür, dass neben bestimmten Eigenschaften des Mitarbeiters (z. B. Leistung) und situativen Einflussfaktoren (z. B. Gruppengröße) vor allem die Ähnlichkeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft entscheidend ist. Dabei ist die Ähnlichkeit in Kompetenz und Persönlichkeitseigenschaften aussagekräftiger als die demographische Ähnlichkeit (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997).

Wie wirkt sich nun eine gute Beziehung zum Vorgesetzten auf den einzelnen Mitarbeiter aus? Dazu wurden zahlreiche Studien durchgeführt, die Gerstner und Day (1997) in einer Metaanalyse zusammengefasst haben. Sie fanden positive Zusammenhänge zwischen LMX und zahlreichen individuellen leistungs- und einstellungsbezogenen Variablen, wie z. B. Leistungsbeurteilungen (.29), Arbeitszufriedenheit (.46), Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten (.64), Commitment gegenüber der Organisation (.35) und positiver Rollenwahrnehmung (.34).

Andere Forscher untersuchten, auf welchen Ressourcen Leader-Member Exchange beruht. Dabei wurden vier Dimensionen identifiziert: Engagement, Loyalität, gegenseitige Sympathie und fachlicher Respekt (Liden & Maslyn, 1998). Welche Ressourcen in einer Beziehung relevant sind, kann sich von Dyade zu Dyade unterscheiden. Einige Beziehungen können ausschließlich auf dem Austausch von Sympathie oder Loyalität basieren, während andere Beziehungen alle vier Dimensionen in ihren Austausch einbeziehen (Liden et al., 1997). Die einzelnen Dimensionen können sich zudem unterschiedlich auf Einstellungen des Mitarbeiters wie Commitment, Arbeitszufriedenheit usw. auswirken (Liden & Maslyn, 1998; Schriesheim, Neider, Scandura & Tepper, 1992). Empirisch konnte gezeigt werden, dass die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten vor allem durch fachlichen Respekt und Sympathie erklärt wird (Liden & Maslyn, 1998).

Ausgehend von diesen Forschungsbefunden stellen sich für diese Studie folgende Fragen:

1. Lässt sich auch in Symphonieorchestern ein positiver Zusammenhang zwischen der Qualität des Leader-Member Exchange und der Arbeitszufriedenheit finden?
2. Welche Dimensionen von LMX sind ausschlaggebend für die positive Beziehung zwischen LMX und Arbeitszufriedenheit?

3. Lassen sich In- und Out-Groups im Orchester aufgrund der Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu bestimmten Subgruppen (z. B. Bläser oder Solisten) identifizieren?

## 4 Methodisches Vorgehen

Die oben aufgeführten Fragestellungen wurden mittels einer Fragebogenstudie untersucht, an der sich 121 Musiker aus acht deutschen Symphonieorchestern beteiligten. Die Zusammensetzung der Stichprobe war in Bezug auf Geschlecht, Alter, Instrumentengruppe und Anteil der Solisten mit ähnlichen Untersuchungen vergleichbar und spiegelte die tatsächlichen Verhältnisse in professionellen Symphonieorchestern wider.

Leader-Member Exchange wurde mit der deutschsprachigen Version des LMX-MDM (Liden & Maslyn, 1998; Paul & Schyns, 2005) gemessen. Diese Skala erfasst die oben aufgeführten vier Dimensionen von LMX. Beispielitems für jede Dimension werden in Abbildung 1 aufgeführt. Es wurde ein siebenstufiges Antwortformat verwendet mit den Polen „stimme überhaupt nicht zu“ (1) und „stimme vollständig zu“ (2). Für die Erfassung der Arbeitszufriedenheit mit dem Vorgesetzten wurden Items aus der Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ, Jiménez, 2005) und dem Fragebogen für Orchestermusiker (FROM, Paternoga, 2005) kombiniert. Die PAZ enthielt allgemein formulierte Items zur Arbeitszufriedenheit mit verschiedenen Teilaspekten wie z.B. der Beziehung zum Vorgesetzten oder die Zufriedenheit mit der Organisation und Führung. Ein (sprachlich angepasstes) Beispielitem aus der PAZ ist „Mit der Art, in der der Dirigent Lob und Anerkennung ausspricht, bin ich ...“. Diese Items wurden durch einige orchesterspezifische Items aus dem FROM ergänzt, z.B. „Mit der künstlerischen Leistung unseres Orchesters bin ich ...“. Die Zufriedenheit wurde auf einer fünfstufigen Antwortskala mit den Polen „unzufrieden“ (1) und „sehr zufrieden“ (5) beurteilt.

Für die Arbeitszufriedenheit konnten mittels Faktorenanalyse mehrere Subskalen ermittelt werden, von denen die Subskalen „Zufriedenheit mit dem Dirigenten“ und „Zufriedenheit mit der Theaterleitung“ in die weiteren Analysen aufgenommen wurden. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit wurde über ein einziges Item erfasst („Zufriedenheit mit der Arbeitssituation insgesamt“). Alle verwendeten Skalen zeichneten sich durch gute interne Konsistenzen aus: Sowohl für den LMX-MDM als auch für die Subskala „Zufriedenheit mit dem Dirigenten“ wurde eine interne Konsistenz von  $\alpha = .92$  ermittelt, für die Subskala „Zufriedenheit mit der Theaterleitung“ lag Cronbach's  $\alpha$  mit  $\alpha = .80$  ebenfalls hoch.

Darüber hinaus wurden Geschlecht und Alter der befragten Musiker erhoben sowie einige orchesterspezifische Angaben, nämlich die Instrumentengruppe, die Dauer der Orchesterzugehörigkeit, die Dauer der Zusammenarbeit mit dem Dirigenten sowie das Ausüben von solistischen Funktionen und musikalischen Nebentätigkeiten.

## 5 Ergebnisse

1. Lässt sich auch in Symphonieorchestern ein positiver Zusammenhang zwischen der Qualität des Leader-Member Exchange und der Arbeitszufriedenheit finden?

In Tabelle 1 sind die deskriptiven Werte für jede der Untersuchungsvariablen zusammengefasst. Vergleicht man die drei Mittelwerte der Arbeitszufriedenheitsfacetten, fällt auf, dass die Befragten in Bezug auf die Arbeitssituation insgesamt recht zufrieden sind, dagegen schneiden sowohl der Dirigent als auch die Theaterleitung schlechter ab.

*Tabelle 1.* Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen der Untersuchungsvariablen

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1 LMX	3.50	1.41	.92			
2 Zufriedenheit mit dem Dirigenten	2.70	0.94	<b>.76</b>	.92		
3 Zufriedenheit mit der Theaterleitung	2.78	0.72	.08	<b>.24</b>	.80	
4 Zufriedenheit insgesamt	3.45	1.01	-.04	.10	<b>.47</b>	–

*Anmerkungen.* Listenweiser Fallausschluss,  $n = 111$ , **fett gedruckt** =  $p < .01$ . Die Hauptdiagonale enthält Cronbach's  $\alpha$  für die verwendeten Skalen.

Die erste Fragestellung kann bereits durch die Analyse der Interkorrelationen beantwortet werden: LMX korreliert hoch signifikant mit der Zufriedenheit mit der Beziehung zum GMD. Dies bestätigt die Befunde der LMX-Forschung. Im Gegensatz dazu finden sich weder für die Zufriedenheit mit der Theaterleitung noch für die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation insgesamt signifikante Zusammenhänge. Letzteres Ergebnis ist überraschend, denn der Zusammenhang zwischen LMX und allgemeiner Arbeitszufriedenheit gilt als gut belegt (s. o.).



## 2. Welche Dimensionen von LMX sind ausschlaggebend für die positive Beziehung zwischen LMX und Arbeitszufriedenheit?

Oben wurde bereits gezeigt, dass LMX und die Zufriedenheit mit der Beziehung zum Dirigenten hoch signifikant korrelieren. An dieser Stelle sollen nun die einzelnen Dimensionen von LMX näher untersucht werden. Die verwendete Skala LMX-MDMD erhebt den Anspruch, vier Dimensionen zu erheben. In einer faktoranalytischen Überprüfung der Skala konnten jedoch nur drei Dimensionen identifiziert werden: Sympathie und fachlicher Respekt fielen auf einen Faktor zusammen. Die nachfolgenden Analysen werden daher mit den drei hier identifizierten Subskalen durchgeführt. In Tabelle 2 sind Mittelwerte, Standardabweichungen sowie Interkorrelationen der LMX-Subskalen sowie des Kriteriums zusammengefasst.

*Tabelle 2.* Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen der Dimensionen von LMX und der Zufriedenheit mit dem Dirigenten

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1 Zufriedenheit mit dem Dirigenten	2.68	0.94	.92			
2 LMX: Engagement	3.46	1.76	<b>.43</b>	.81		
3 LMX: Sympathie & fachlicher Respekt	3.55	1.62	<b>.78</b>	<b>.45</b>	.93	
4 LMX: Loyalität	3.41	1.78	<b>.55</b>	<b>.45</b>	<b>.60</b>	.91

*Anmerkungen.* Listenweiser Fallausschluss,  $n = 114$ , **fett gedruckt** =  $p < .01$ . Die Hauptdiagonale enthält Cronbach's  $\alpha$  für die verwendeten Skalen.

Alle Prädiktoren korrelierten hoch signifikant mit dem Kriterium ( $p < .001$ ). Auch untereinander waren die Prädiktoren hoch signifikant korreliert. Multikollinearität lag jedoch noch nicht vor, so dass eine multiple Regressionsanalyse gerechnet werden konnte, um den relativen Einfluss der Prädiktoren auf das Kriterium zu untersuchen. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

*Tabelle 3.* Multiple Regressionsanalyse mit den LMX-Dimensionen als Prädiktoren und der Zufriedenheit mit der Beziehung zum Dirigenten als Kriterium

Prädiktor	Modellgüte			Regressionskoeffizienten		
	$R^2$	$F(3, 110)$	$p$	$\beta$	$t(113)$	$p$
Engagement				0.08	1.22	.224
Sympathie & fachlicher Respekt				0.68	9.03	< .001
Loyalität	.62	60.54	< .001	0.10	1.36	.176

*Anmerkungen.* Regressionsanalyse mit Einschlussmodus,  $n = 114$ ,  $p$  = Signifikanz.

Das Modell war hoch signifikant: Die drei Dimensionen von LMX klärten zusammen 62 % der Varianz in der Kriteriumsvariablen auf ( $F(3, 110) = 60.54$ ,  $p < .001$ ). Interessanterweise wurde trotz der hohen Korrelationen aller drei Prädiktoren mit dem Kriterium nur der Regressionskoeffizient der Dimension Sympathie & Fachlicher Respekt signifikant ( $\beta = 0.68$ ,  $t(113) = 9.03$ ,  $p < .001$ ). Dies deutet darauf hin, dass es sich bei den Korrelationen der Dimensionen Loyalität und Engagement mit der Zufriedenheit um Scheinkorrelationen handelt, die nicht mehr bedeutsam sind, sobald die Dimension Sympathie & Fachlicher Respekt kontrolliert wird bzw. aus der Zufriedenheit auspartialisiert wird. Die Dimension Sympathie & Fachlicher Respekt hat somit den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der Orchestermusiker mit dem Dirigenten.

### 3. Lassen sich In- und Out-Groups im Orchester aufgrund der Zugehörigkeit zu bestimmten Subgruppen (z. B. Bläser oder Solisten) identifizieren?

Zur Beantwortung dieser Frage wurden die durchschnittlichen Ausprägungen von LMX in folgenden Subgruppen des Orchesters verglichen: Männer vs. Frauen, Streicher vs. Bläser, Solisten vs. Tuttisten sowie Musiker mit vs. Musiker ohne musikalische Nebentätigkeiten. Die t-Tests für unabhängige Stichproben ergaben jedoch keine signifikanten Unterschiede. Die Mittelwerte für die verschiedenen Subgruppen sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4. Vergleich verschiedener Subgruppen in ihrer Ausprägung von LMX

Subgruppen	<i>M</i>	<i>SD</i>	Prüfgröße ( <i>df</i> )	<i>p</i>	<i>d</i>
Männer	3.47	1.34	$t_{(113)} = 0.31$	.755	.06
Frauen	3.56	1.52			
Tuttisten	3.38	1.55	$w_{(111.34)} = 1.03$	.307	.19
Solisten	3.64	1.21			
Musikalischen Nebentätigkeiten	3.61	1.46	$t_{(113)} = 1.47$	.145	.33
Keine musikalischen Nebentätigkeiten	3.17	1.17			
Streicher	3.54	1.47	$t_{(108)} = 0.36$	.723	.07
Bläser	3.45	1.36			

## 6 Interpretation der Ergebnisse

Gute Beziehungen zum Dirigenten gehen mit einer hohen Zufriedenheit mit dem Dirigenten einher. Damit lässt sich eine erste Annahme der LMX-Theorie für Symphonieorchester bestätigen.

Der Befund zum Zusammenhang zwischen LMX und der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation insgesamt ist dagegen nicht modellkonform. Dieses Ergebnis lässt zwei Interpretationen zu: Einerseits könnte man das Ergebnis auf methodische Unzulänglichkeiten zurückzuführen, da die Erfassung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit über ein einziges Item zwar verbreitet, aus testtheoretischer Perspektive aber kritisch zu betrachten ist. Andererseits deutet es auch darauf hin, dass der postulierte Zusammenhang tatsächlich nicht besteht. Das würde bedeuten, dass sich die Befunde der LMX-Theorie nicht einfach auf Orchestermusiker übertragen lassen. Es bestätigt aber die Beobachtungen zur Arbeitszufriedenheit von Orchestermusiker, wonach die Beziehung zum Dirigenten nicht von höchster Bedeutung für die Musiker ist.

Erwähnenswert ist darüber hinaus, dass auch die Zufriedenheit mit der Theaterleitung von dem Austausch zwischen Musikern und Dirigent unbeeinflusst ist. Der Dirigent ist selbst der Theaterleitung unterstellt, und die Musiker scheinen

ihre Einstellungen gegenüber den jeweiligen Angehörigen dieser beiden Hierarchieebenen gut trennen zu können. Insgesamt muss in Bezug auf die erste Forschungsfrage festgehalten werden, dass die erwarteten Befunde der LMX-Forschung nur teilweise bestätigt werden konnten.

Anders in der zweiten Forschungsfrage, in der die Mehrdimensionalität von LMX aufgegriffen wurde. Hier konnten bereits bekannte Befunde (Liden & Maslyn, 1998) bestätigt werden, wonach vor allem Sympathie und fachlicher Respekt in einer Beziehung ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit sind. In diesem Punkt unterscheiden sich Orchestermusiker also anscheinend nicht von anderen Arbeitnehmern.

Forschungsfrage 3 zielte auf Mittelwertsunterschiede in verschiedenen Gruppen im Orchester, allerdings konnten keine signifikanten Differenzen festgestellt werden. Das bedeutet, dass der Dirigent keine Musiker aufgrund dieser Eigenschaften bzw. Tätigkeiten bevorzugt. Sollte es auch im Orchester In- und Out-Groups geben, so sind diese nicht systematisch innerhalb bestimmter Gruppen zu finden.

Der Versuch, eine etablierte Führungstheorie auf die Führungssituation im Symphonieorchester zu übertragen, ist also nur teilweise gelungen. Zwar ließen sich einige zentrale Annahmen der LMX-Theorie in den Ergebnissen wiederfinden, was dafür spricht, dass es grundlegende Mechanismen gibt, die in jeder Führungsbeziehung wirken. Aber nicht alle Ergebnisse fielen modellkonform aus. Trotzdem lassen die Befunde einige praktische Folgerungen für den Orchesteralltag zu.

## 7 Anwendungsbezogene Implikationen

Was bedeuten diese Ergebnisse nun konkret für den Orchesteralltag? Zunächst lässt sich festhalten, dass es sich lohnt, gute Austauschbeziehungen innerhalb des Orchesters zu fördern. Musiker mit guten Beziehungen sind zufriedener mit ihrem Dirigenten als Musiker mit weniger guten Beziehungen. Diese Beziehungen sind jedoch in der Regel noch ausbaufähig.

Gemäß den Annahmen der LMX-Theorie muss der Vorgesetzte den ersten Schritt tun, um eine qualitativ hochwertige Beziehung mit seinen Mitarbeitern aufzubauen. Noch ist aber nicht geklärt, wie er konkret dabei vorgehen kann: Obwohl der präskriptive Ansatz in der LMX-Forschung an Stellenwert gewinnt, reichen die bisher durchgeführten Studien nicht aus, um empirisch fundierte und generalisierbare Handlungsanweisungen ableiten zu können. Die im Folgen-

den aufgeführten Empfehlungen ergeben sich daher nur indirekt aus den Befunden, eine empirische Überprüfung ihrer Wirksamkeit steht noch aus.

Ein möglicher Grund für die relativ schlechte Beziehung zwischen dem Dirigenten und den Musikern liegt sicherlich in der besonderen Arbeits- und Organisationsstruktur des Symphonieorchesters: Der Dirigent übernimmt selbst relativ wenige Proben und kommt daher kaum mit den Musikern in Kontakt. Einzelgespräche mit den Musikern finden noch seltener statt. Wahrscheinlich könnte der Dirigent die Beziehungsqualität schon verbessern, indem er häufigeren und direkten Kontakt zu den Musikern sucht. Bei vielen Laien- und Jugendorchestern ist es üblich, kurz vor wichtigen Konzerten ein Probenwochenende miteinander zu verbringen – und zwar nicht im Heimatort, so dass man abends nicht nach Hause fahren kann. Neben den intensiven Proben bleibt immer noch Zeit, sich gegenseitig besser kennen zu lernen, z. B. beim gemeinsamen Essen. Davon profitiert üblicherweise sowohl die Stimmung unter den Musikern als auch die Beziehung des Orchesters zum Dirigenten. Natürlich wäre eine solche intensive Probenphase für Profi-Orchester schwer mit den üblichen Tarifregelungen zu vereinbaren, in denen die Anzahl und Länge der Dienste genau festgelegt ist. Dies sollte jedoch kein unüberwindbares Hindernis sein, wenn alle Orchestermitglieder mit einem solchen Probenwochenende einverstanden wären – weil sie den möglichen Nutzen darin sehen.

Die Befunde haben darüber hinaus gezeigt, dass die Musiker dann mit dem Dirigenten zufrieden sind, wenn die Beziehung auf Sympathie und Kompetenz basiert. Es handelt sich dabei um relativ stabile Eigenschaften des Dirigenten, die nur schwer veränderbar sind. Ein erster möglicher Schritt wäre hier, dass der Dirigent stets hervorragend vorbereitet in die Proben geht. Um langfristige Veränderungen zu bewirken, könnten Führungskräfte- und Teamentwicklungsstrainings sinnvoll sein, in denen z. B. die soziale Kompetenz des Dirigenten gefördert wird. Hier könnte mit dem Dirigenten zusammen ein Weg gesucht werden, wie er persönlichere Beziehungen zu den Musikern aufbauen kann, ohne dabei seine Autorität zu verlieren.

Für die Musiker ist es aufgrund der natürlichen Machtposition des Dirigenten ungleich schwerer, diese Beziehung aktiv zu verbessern. Umso wichtiger ist es, dass die Musiker unvoreingenommen auf „Annäherungsversuche“ ihres Dirigenten eingehen und ihm überhaupt die Gelegenheit für sozialen Austausch geben. Darüber hinaus ist vorstellbar, bei der Auswahl des Dirigenten – in der das Orchester ein gewichtiges Wort mitzureden hat – auch dessen soziale Kompetenz und Willen zur Kooperation mit dem Orchester zu berücksichtigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Qualität der Beziehungen im Orchester von entscheidender Bedeutung für die Zufriedenheit der Musiker mit ihrem Dirigenten ist. Das Bild des egozentrischen Diktators am Dirigentenpult erhält einen Riss. Gefragt ist vielmehr eine Führungspersönlichkeit, die durch

Kompetenz, sympathisches Auftreten und Loyalität soziale Austauschbeziehungen hoher Qualität mit allen Orchestermusikern aufbaut.

## Literatur

- Atik, Y. (1994). The conductor and the orchestra: Interactive aspects of the leadership process. *Leadership & Organizational Development Journal*, 15(1), 22-28.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Blau, P. M. (1994). *Structural contexts of opportunities*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Boerner, S. & v. Streit, C. (2006). Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung transformationaler Führung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(1), 3-8.
- Boerner, S. (2002). *Führungsverhalten und Führungserfolg. Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Boëthius, S. B. & Wrangsjö, B. (2000). Management der Kunst: Organisationsentwicklung in einem Symphonie-Orchester. In K. Trebesch (Hrsg.), *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien* (S. 330-351). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G. B. & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University.
- Jiménez, P. (2005). Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit PAZ 2000. Handanweisung. *Unveröffentlichtes Manuskript*.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119.
- Olbertz, F. (2004). Zufriedenheit im Orchesterberuf. *Das Orchester*, 3, 8-16.
- Paul, T. & Schyns, B. (2005). Mehrdimensionale Skala zur Erfassung des Leader-Member Exchange (LMX-MDM nach Liden & Maslyn, 1998) - Übersetzung. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 9.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Paternoga, S. (2005). *Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf*. Berlin: Rhombos-Verlag.

- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A. & Tepper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.
- Seifert, H. & Economy, P. (2001). *Das virtuose Unternehmen*. Frankfurt: Campus Verlag.